



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: COMÉRCIO EXTERIOR**

**AS OPORTUNIDADES DO COMÉRCIO ENTRE BRASIL E CHINA PARA AS  
EMPRESAS BRASILEIRAS**

**LEONARDO VILELA MORAES CORRÊA**  
**RA: 20753605**

**PROFESSOR ORIENTADOR:**  
**FREDERICO CRUZ**

**Brasília/DF, junho de 2010**

**LEONARDO VILELA MORAES CORRÊA**

**AS OPORTUNIDADES DO COMÉRCIO ENTRE BRASIL E CHINA PARA AS  
EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração de Empresas do UniCEUB  
– Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Frederico Cruz

**Brasília/DF, junho de 2010**

**LEONARDO VILELA MORAES CORRÊA**

**AS OPORTUNIDADES DO COMÉRCIO ENTRE BRASIL E CHINA PARA AS  
EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para a conclusão do curso  
Administração de Empresas do UniCEUB  
– Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Frederico Cruz

Banca examinadora:

---

Prof.(a): Frederico Cruz  
Orientador

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

**Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010**

Dedico,

Aos meus pais que me proporcionaram as condições para o meu desenvolvimento acadêmico e minha formação pessoal, sempre presentes na minha vida

A minha irmã pelo carinho, apoio e por acreditar bastante em mim.

Aos meus amigos que são parte essencial da minha vida, sempre me apoiando e me incentivando.

A minha namorada que está presente em todos os momentos da minha vida, me ajudando, ouvindo e sendo uma grande companheira.

Ao meu avô materno (*In memorium*), que sempre foi muito carinhoso e foi um grande exemplo de conduta pessoal para mim.

Aos meus familiares: que são uma base importante na minha vida.

.

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou a motivação para realização desse trabalho.

Aos meus amigos que me acompanharam na realização dessa pesquisa, dando idéias e debatendo sobre o tema.

A minha namorada, pela paciência, pelo apoio durante a realização do trabalho e por sempre acreditar em mim.

Ao professor e mestre Frederico Cruz que sempre me orientou de forma a agregar bastante na minha pesquisa e sempre me incentivou para a realização desse trabalho.

“Para alcançar o sucesso, só precisa estar pronto para responder quando a oportunidade bater a sua porta.”

- Gerald Griffin

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Balança Comercial da China – Em US\$ Milhões .....	Pg.27
GRÁFICO 2 – Balança Comercial Brasil/ China 2000 a 2007 – Valores em US\$ milhões FOB .....	Pg.28
GRÁFICO 3 – <b>Exportações brasileiras para a China por valor agregado</b> .....	Pg.30
GRÁFICO 4 – <b>Importações chinesas por valor agregado</b> .....	Pg.30

**LISTA DE TABELAS**

**TABELA 1: Parceiros comerciais do Brasil em 2009 US\$ em milhões .....Pg.29**



## RESUMO

Este estudo buscou abordar as principais características da relação comercial entre Brasil e China, demonstrando para as empresa brasileiras que a China possui diversas oportunidades de comercio ainda pouco exploradas. Pode-se perceber que a representatividade da economia chinesa cresce a cada ano no mundo e as empresas internacionais vêm buscando participar e se inserir nesse mercado promissor. Algumas empresas vêm conseguindo comercializar e até mesmo se instalar com sucesso no território chinês, o que como estratégia proporciona uma ampliação de mercado para a empresa e também uma diminuição de seus custos. O presente trabalho foi fundamentado em pesquisas a artigos científicos e a dados fornecidos pelas agencias reguladoras do comércio exterior brasileiro, com o objetivo de identificar os *gaps* de oportunidades ainda pouco exploradas pelas empresas brasileiras em relação ao comercio com a China, a pesquisa foi bibliográfica e utilizou-se do método qualitativo

**Palavras-chave:** China, Comércio exterior, estratégia, importação e exportação.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abicalçados - **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados**

APEX - Agência brasileira de promoção de exportação e investimentos

BCG - *Boston Consulting Group*

CAMEX - Câmara de Comércio Exterior

CNI - *Confederação Nacional da Indústria*

MDIC - *Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior*

MRE - *Ministério das Relações Exteriores*

OMC - Organização Mundial do Comércio

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SCS - Secretaria de Comércio e Serviços

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 COMÉRCIO EXTERIOR .....	15
2.2 ORGÃOS INTERVENIENTES NO COMÉRCIO EXTERIOR .....	16
2.3 EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO .....	19
2.4 ACORDOS INTERNACIONAIS DE COMÉRCIO .....	21
<b>3. ESTRATÉGIA .....</b>	<b>22</b>
3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	23
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>24</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>26</b>
5.1 HISTÓRICOS COMERCIAIS BRASIL E CHINA .....	26
5.2 OPORTUNIDADES DE COMÉRCIO BRASIL E CHINA .....	28
5.3 BARREIRAS AO COMÉRCIO BRASIL - CHINA.....	34
5.4 APROVEITANDO AS OPORTUNIDADES DE COMÉRCIO COM A CHINA.....	38
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O comércio com a China representa para diversas organizações em todo o mundo uma alternativa para a importação e exportação, por ser um grande mercado consumidor ainda pouco explorado externamente e proporcionar às empresas internacionais produtos de baixo custo de produção e geralmente com um preço final reduzido.

A relação econômica do Brasil e China começou a se evidenciar a partir do ano de 1999, tomando uma nova dimensão a partir do ano de 2004, quando diversos acordos proporcionaram o constante aumento da importação e entrada de produtos chineses no Brasil.

Mesmo essa relação sendo relativamente recente, nos últimos anos ela vem se desenvolvendo rapidamente e provocando uma “avalanche” de produtos chineses no mercado brasileiro. No início os produtos eletrônicos eram os principais bens importados, porém atualmente uma grande variedade de produtos chineses é encontrada no país, até mesmo como parte do processo produtivo de produtos vendidos como “*Made in Brasil*”.

No campo da exportação a grande maioria dos produtos que o Brasil exporta para a China ainda são commodities, entretanto há um recente esforço do governo brasileiro por meio de ações de promoções para inserir novos produtos brasileiros no mercado chinês, buscando aumentar consideravelmente o número de exportações e atrair mais investimentos chineses para o Brasil.

Diversas empresas tentam se inserir nesse mercado sem sucesso por diversas dificuldades, como as de contato, contrato e logística. Assim esse estudo buscou abordar a relação entre as empresas brasileiras com o mercado Chinês, descrevendo quais as barreiras encontradas pelas empresas para se inserir nesse mercado e demonstrando exemplos de empresas que conseguiram com sucesso negociar com a China.

Partindo desse cenário o seguinte problema de pesquisa foi formulado: Como as empresas brasileiras podem aproveitar as oportunidades de comércio com a China?

O objetivo geral dessa pesquisa foi relacionar as empresas brasileiras com o mercado chinês.

Os objetivos específicos presentes no trabalho são: (a) Explanar, teoricamente, sobre os principais conceitos de comercio exterior abrangendo os temas de acordos internacionais, importação, exportação, internacionalização e estratégia; (b) apontar quais são os principais órgãos intervenientes no comércio exterior e relevantes para a pesquisa, demonstrando quais são as suas competências e áreas de abrangência; (c) Identificar as barreiras encontradas pelas empresas brasileiras em negociar com a China; (d) levantar dados que relacionem os setores produtivos brasileiros com a China e identificar por meio destes as oportunidades de mercado para as empresas brasileiras; (e) Demonstrar como as empresas brasileiras podem aproveitar as oportunidades do comercio com a China por meio de exemplos de empresas internacionais que já atuam com sucesso no mercado chinês.

A pesquisa tem como finalidade aplicada, auxiliar os gestores, pois pode ajudar a visualização de um melhor posicionamento de mercado, exemplificar um novo tipo de estratégia para as empresas no campo da exportação e apresentar uma nova alternativa para obtenção insumos e produtos com preço reduzido e de boa qualidade.

A idéia principal em relação à justificativa social do trabalho é demonstrar como o crescimento econômico da China contribui para o desenvolvimento econômico do Brasil. Essa idéia será trabalhada com o apoio de dados e estatísticas atuais de comércio exterior e administração.

Pretende-se, para fins acadêmicos, trabalhar com uma demonstração do histórico de relações entre China e Brasil. Assim o trabalho poderá ser usado como fonte de pesquisas futuras sobre a relação histórica econômica sino-brasileira e principalmente como fonte de informações atuais sobre o comercio do Brasil com a China, estas são escassas no meio acadêmico.

Como o objetivo geral dessa pesquisa foi relacionar as empresas brasileiras com o mercado chinês, adotou-se o método indutivo, quanto aos fins à pesquisa será descritiva, pois aborda um tema de pouco estudo. Quanto ao método de abordagem, a pesquisa utilizou o método qualitativo.

O presente trabalho esta dividido em quatro partes: a primeira é a introdução responsável por demonstrar a importância da pesquisa, tal como os objetivos e problema, a segunda parte é o referencial teórico que é constituído pelas teorias

utilizadas como base para a pesquisa. Na terceira parte será apresentada a metodologia utilizada que irá demonstrar qual foi o caminho traçado para o desenvolvimento da pesquisa, já na quarta parte será apresentado a análise dos dados tendo como base as teorias apresentadas no referencial e na ultima parte será exposta a conclusão, demonstrando a resposta do problema proposto e os resultados de acordo com os objetivos geral e específicos e sugestões de continuidade para pesquisa.

## **2. EMBASAMENTO TEÓRICO**

Tendo em vista que a pesquisa aborda temas que de comercio exterior e de estratégias empresariais, fez-se necessária a elaboração de uma revisão de literatura que detalhasse esses temas relacionados com as áreas específicas, os quais estão presentes neste capítulo. Primeiramente, o capítulo apresenta os conceitos básicos sobre comércio exterior, seguido das atribuições dos órgãos intervenientes no setor, os conceitos de importação, exportação e acordos internacionais de comércio e as conceituações a respeito de estratégia.

### **2.1 COMÉRCIO EXTERIOR**

Souza (2003) busca diferenciar os conceitos de comércio exterior e comércio internacional, explica que o comercio internacional pode ser entendido como a negociação de bens e serviços entre nações seguindo uma legislação própria derivada do direito internacional, já o conceito de comércio exterior pode ser entendido como a negociação de bens e serviços entre as empresas de diferentes países de acordo com a legislação nacional e internacional.

Na pratica de comércio exterior as relações comerciais são de caráter capitalista em sua totalidade, sem que haja uma participação do Estado nas operações, este possui somente caráter normatizador e controlador das relações e operações comerciais entre as empresas internacionais. (SOUZA, 2003)

A relação de comércio exterior de um país deve ser expressa em termos, regras e normas nacionais, que reflitam as exigências, as prioridades e ainda as limitações do país referência. É função do Estado adotar essas normas objetivando induzir e criar condições favoráveis aos empresários para que se insiram e consolidem seu comércio em nível global, assim como cabe ao empresário uma postura ética, idônea e competitiva, que contribuam para o desenvolvimento do seu negocio assim como para a imagem do país. (MARINHO & PIRES, 2002)

Sobre a importância das relações de comercio exterior Marinho & Pires (2002) explica que para qualquer nação, essa se faz importante como mecanismo de apoio a produção em escala, atua estimulando investimentos e desenvolvimento no país e colabora para o equilíbrio do balanço de pagamentos. Nas nações em

desenvolvimento o comércio exterior se apresenta como um instrumento importante para o crescimento econômico. Essas nações procuram assegurar que seus produtos garantam uma receita cambial que atenda a suas necessidades, podendo ser elas de capital, tecnológicas, bens e serviços diversos.

A partir do advento da globalização, avanço nas telecomunicações e o aumento massivo dos meios de transporte e logística, as empresas passaram a ser mais exposta a uma nova concorrência, o consumidor passou a ter um maior poder de escolha de compra, podendo escolher uma variedade de empresas e produtos de um mercado agora global. Isso fez com que as empresas fossem obrigadas a garantir seu espaço no mercado se tornando mais competitivas mesmo que somente para sua sobrevivência. (MARINHO & PIRES 2002)

Partindo desse cenário Marinho & Pires (2002) destaca as oportunidades quem advêm do comercio exterior para as empresas como: a ampliação da carteira de clientes, a diversificação dos fornecedores, ganhos de escala, a inovação acompanhada de um desenvolvimento, o acesso a novas tecnologias, a modernização da empresa e seus produtos, a promoção da marca tanto no mercado interno quanto no externo, os benefícios fiscais, redução de custos e aumento da eficiência, gerando uma maior competitividade e conseqüentemente o aumento dos lucros.

## **2.2 ORGÃOS INTERVENIENTES NO COMERCIO EXTERIOR**

Para a presente pesquisa é importante saber como o Brasil se encaixa no cenário de comercio exterior, porém antes é necessário saber quais são os principais órgãos intervenientes ao comercio exterior tanto nacional quanto internacional. Keedi (2005) nos diz que o principal órgão internacional interveniente no comercio exterior é a Organização Mundial do Comércio (OMC).

A OMC possui o objetivo de ajudar os produtores de bens e serviços, exportadores e importadores a realizar e conduzir seus negócios, buscando coordenar o comércio mundial entre os países, além de estabelecer regras claras e aceitas por todos, com o intuito de tonar o comercio o mais justo possível entre eles. (KEEDI, 2005)



A OMC tem como principais funções: administrar os acordos de comércio da organização; ser um fórum para os negócios sobre comércio; tratar as disputas comerciais entre os seus membros; monitorar as políticas comerciais dos países-membros; dar assistência e treinamento técnico aos países em desenvolvimento; e cooperar com outras organizações internacionais. (KEEDI 2005, p.34)

Logo conclui-se a partir dessa definição que a OMC funciona como um mediador entre as relações comerciais entre os países buscando sempre solucionar problemas e buscar soluções justas para os países que fazem parte da organização. Segundo dados da OMC (2008) o Brasil se juntou a organização no ano de 1995. Atualmente fazem parte da OMC 153 membros, segundo dados de 2010.

No âmbito nacional os principais órgãos intervenientes no comércio exterior e relevantes para a pesquisa são a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a Agência brasileira de promoção de exportação e investimentos (APEX) e o Ministério das Relações Exteriores (MRE). (VASQUEZ, 2007).

A CAMEX tem a função de formular, decidir e orientar as políticas e atividades relacionadas com o comércio exterior tanto de bens, serviços e turismo. Fica encarregada também de propor as medidas que visam a proteção dos interesses comerciais do Brasil no âmbito internacional com países que venham a descumprir acordos de qualquer espécie (bilateral, multilateral ou regional) previamente firmados. Outra competência da CAMEX é em colaboração com outros órgãos ou diretamente, divulgar as estatísticas de comércio exterior do Brasil. (VASQUEZ, 2007).

O MDIC é o órgão de atuação principal na área do comércio exterior no Brasil, é o responsável pelas ações e políticas e possui o objetivo de buscar melhorar e aumentar a relação comercial do Brasil com o exterior, suas oportunidades e conseqüentemente sua competitividade, capacitando e qualificando setores produtivos do país para o comércio exterior. É responsável também por implementar políticas de desenvolvimento industrial, de comércio e serviço. Busca por meio destas realizar sua missão institucional, que é criar um país mais competitivo que possa responder as demandas do atual mundo globalizado, elevando os níveis de qualidade de vida da população. (FARO & FARO, 2010)

Ainda segundo Faro & Faro (2010), O MDIC atua por meio de suas secretarias para a execução de suas competências, como a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). Essa secretaria está vinculada ao MIDIC, é responsável pela regulamentação, regulação, controle e acompanhamento dos programas e políticas de comércio exterior.

Vasquez (2007) ainda explica que a SECEX:

Pode baixar normas, modificar, suspender exigências, estabelecer as bases da política de seguros, elaborar estatísticas de comércio exterior, normatizar, supervisionar, orientar, planejar, controlar, avaliar as atividades aduaneiras e formular as diretrizes da política tarifária no campo das importações.

A APEX é responsável pela promoção do produto brasileiro, é um serviço autônomo que coopera com o poder público, e tem como objetivo principal inserir empresas exportadoras no mercado externo e consolidar as empresas nacionais nos mercados onde o Brasil já se faz atuante, busca também atrair investimento para o Brasil e direcioná-los a setores de exportação nacionais, ampliando assim o mercado, para conseqüentemente gerar renda e novos empregos. (FARO & FARO, 2010)

O MRE se encarrega da relação diplomática do Brasil com outros países, estabelece as representações oficiais, como embaixadas e consulados. No âmbito do comércio exterior o MRE atua como apontador de oportunidades de comércio para as empresas do Brasil, por ter um contato direto com países no exterior por meio das embaixadas o MRE possui informações privilegiadas, pois acompanha de perto o desenvolvimento do país, sua produção, crises, rejeição ou aceitação de um produto. (KEEDI, 2005)

Com o entendimento das atribuições dos órgãos intervenientes no comércio exterior apresentada pelos autores, podemos então observar por meio de dados como Brasil se posicionava décadas atrás e comparar com o cenário atual de globalização.

A participação dos países, tanto em relação ao seu PIB quanto ao montante mundialmente movimentado, é variável e depende do desenho da sua economia. Os países podem apresentar-se mais fechados ao comércio internacional, como sempre foi o caso do Brasil, que sempre apresentou uma baixa relação entre seu PIB e seu comércio exterior, bem como em relação à sua participação no

comercio mundial, ou mais abertos como ocorrem com diversos países (KEEDI 2005, p.26)

Apesar postura histórica do Brasil em relação ao comercio exterior podemos observar atualmente que nas ultima décadas essa postura se modificou. De acordo com dados do MDIC (2007) a balança comercial brasileira bateu diversos recordes, as importações alcançaram US\$ 9,78 bilhões, já as exportações apresentaram o terceiro melhor desempenho da historia econômica do Brasil: US\$ 13,648 bilhões ficando atrás somente de agosto e julho de 2006 com US\$ 13,671 bilhões e US\$ 13,651 respectivamente.

O secretário de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Welber Barral, na entrevista de divulgação da balança comercial brasileira, disse que no inicio desse ano de 2010 o Brasil bateu o recorde nas médias de importações e exportações diárias para os meses de fevereiro.

As exportações somaram US\$ 12, 197 bilhões, com média diária de US\$ 677,6 milhões. (...) Na mesma comparação, as importações totalizaram US\$ 11, 803 bilhões com média diária de US\$ 655,7 milhões, (...). As exportações e as importações tiveram resultados superiores aos registrados, não só em 2009, mas também em anos anteriores. (MDIC, 2010)

Segundo Dados da OMC divulgados no documento *“International Trade Statistics 2009”*, as exportações do Brasil alcançaram um recorde de 27% em 2008 apesar do cenário de crise.

Podemos inferir então por meio dos dados apresentados, que o Brasil vem cada vez mais se destacando no mercado externo tanto na sua capacidade de exportação quanto de importação.

## **2.3 IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO**

Assim dentro do conceito de comércio exterior é importante para o trabalho definir também o conceito de importação e de exportação tal como sua importância.

Segundo Keedi (2005, p.17) “Exportar é o ato de remeter a outro país mercadorias produzidas em seu próprio ou em terceiros países, que sejam do interesse do país importador, e que proporcionem a ambas as vantagens para sua comercialização.” De acordo com Souza (2003), a atividade de exportação para a

empresa é uma alternativa de desenvolvimento e não pode ser tratada como uma saída para crises no mercado interno ou como estratégia para venda de excedentes.

Logo é importante para as empresas que se crie uma mentalidade exportadora para que se construam bases solidas no processo e para que a empresa conquiste parceiros comerciais ativos. Desta maneira a empresa ganha competitividade e qualidade, em virtude da alta concorrência no mercado externo e das exigências dos próprios importadores. (SOUZA, 2003).

Outras vantagens e impactos no processo produtivo decorrentes da exportação segundo Souza (2003) são: o aperfeiçoamento na qualidade do produto, a empresa diminui a dependência do mercado interno, a forte concorrência e exigência dos compradores internacionais fazem com que o processo produtivo seja aperfeiçoado, a empresa passa a buscar novas tecnologias e capacitar melhor seus gerentes, além de elevar o prestígio e status da empresa.

Segundo Keedi (2005, p.22) “a empresa pode, também, passar a contar com receita adicional, em moeda forte, preservando melhor o faturamento da empresa, estando mais imune à desvalorização de sua moeda local.”

Com a exportação também é estimulada a capacidade da produção ociosa sem que se aumentem os custos, assim as empresas obtêm uma extensão do ciclo de vida do produto, e conseqüentemente uma maior lucratividade, além de gerar novos empregos e desenvolvimento econômico e social para a região na qual a empresa esta situada. (SOUZA, 2003).

Sobre a importação Keedi (2005) define que importar é realizar trocas ou buscar em outro país bens ou serviços que sejam interessantes e úteis para a população e seu desenvolvimento. A importância da importação está principalmente na diversificação de mercados para a empresa, pois esta deixa de realizar suas compras somente no mercado interno e aumenta seu leque de fornecedores e produtos exclusivos, e também diminui riscos em caso de crise interna.

Outro fator decorrente da importação para a empresa é o aumento na qualidade e a diminuição nos preços de seus insumos visto que novas tecnologias podem estar presentes no processo de produção desses insumos, além do ganho de competitividade, pois passa a oferecer a seus clientes marcas internacionais reconhecidas no mundo todo. (KEEDI, 2005)

Ainda Segundo Keedi (2005), deve-se levar em conta que a importação deve ser um fator que gere para as empresas oportunidades de exportação, portanto deve ser encarada como uma compra de espaço no mercado internacional para os produtos do país importador.

Souza (2003) conclui que a exportação e importação devem ser encaradas como mais uma oportunidade para a empresa expandir seus negócios, e como qualquer oportunidade deve-se analisar a capacidade da empresa, realizar um planejamento prévio específico e estabelecer metas de médio e longo prazo.

## **2.4 ACORDOS INTERNACIONAIS DE COMERCIO**

Como a pesquisa aborda a relação comercial entre Brasil e China e faz uso de informações sobre alguns acordos comerciais entre esses países, se torna importante definir o conceito de acordo internacional de comercio.

Esses podem ser separados segundo Lopez & Gama (2004) em acordos bilaterais, quando são realizadas convenções entre dois países e em acordos multilaterais, que são convenções realizadas entre mais de dois países. Seu objetivo é orientar as relações comerciais entre as partes interessadas de forma a priorizar e intensificar seus intercâmbios.

Esses acordos são firmados pelos governos dos países interessados, podem ser alterados mediante negociação por meio dos Protocolos Adicionais ou Modificados, que adicionam novos produtos ou modificam disposições, (LOPEZ & GAMA, 2004).

O principal objetivo dos países ao negociarem um acordo comercial internacional, é ampliar o mercado externo para o acesso dos seus produtos, por meio das reduções tarifárias, além de aumentar o intercambio comercial entre os países. A partir desses acordos, surgem oportunidades de ganho de novos mercados para empresas de ambos os países (LOPEZ & GAMA, 2004).

### 3. ESTRATÉGIA

Não se tem um conceito único para estratégia e aceito por todos, Hambric (1983) explica que a dificuldade de se criar um conceito sobre é estratégia é devido à sua multidimensionalidade e característica situacional

Chandler, (1962), conceitua estratégia como uma ferramenta que determina os objetivos básicos de longo prazo de uma organização assim como as ações adequadas para se atingir esses objetivos. Para Porter (1980) Estratégia é um conjunto de ações competitivas podendo ser de caráter ofensivo ou defensivo, procura criar uma situação favorável para empresa em relação ao meio, podendo criar defesas para enfrentar cenários turbulentos ou buscar um investimento em determinada área visando um retorno maior. Já para Mintzberg (2001) estratégia se trata de uma força que atua mediando ações entre a organização e o seu meio envolvente.

Mintzberg (2001) Ainda observa que na pratica as estratégias são classificadas em deliberadas e emergentes. As estratégias deliberadas são as que se realizam da mesma maneira como foram planejadas previamente, por meio de um processo de controle; as estratégias emergentes são ações tomadas de forma intencional ou não e só são percebidas como estratégias posteriormente.

Ainda em seu artigo chamado *“strategy making in three modes”* Mintzberg (1978) explica que existem três modos de se realizar estratégias: o modo empreendedor, o modo de adaptação e o modo planejador.

O modo empreendedor conta com a presença de um líder que está atento a novas oportunidades de mercado muitas vezes arriscadas, os problemas são deixados em segundo plano, a incerteza é uma constante e o crescimento é o objetivo principal

No modo de adaptação, a empresa vai se adaptando de maneira mais lenta e complexa em um ambiente também complexo, busca-se reduzir os riscos e incertezas, não existem metas claras, as estratégias são elaboradas conforme os problemas demandados e o *feedback* é bastante valorizado.

No modo planejador, as estratégias são voltadas para o longo prazo, faz uso de uma análise sistemática constante, principalmente na análise de benefícios e custo de possíveis projetos da empresa, mantêm um equilíbrio entre a busca de

novas oportunidades e a resolução de problemas, as decisões são sempre estratégicas e o planejamento possui grande força nas ações da empresa.

### 3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de empresas pode ser definida segundo Welch e Luostarinen (1988) como: “O processo estratégico de envolvimento crescente em operações internacionais.”

Sobre as vantagens da internacionalização das empresas Lopez & Gama (2004) dizem que a internacionalização estimula a eficiência da empresa e por isso se apresenta como uma alternativa estratégica de desenvolvimento, além de proporcionar um aumento na competitividade e aprimoramento dos bens e serviços da organização, em virtude da exigente demanda internacional que cada vez mais pede produtos de alta qualidade com preço competitivo.

Lopez & Gama (2004, p.24) ainda explicam que:

Ao abrir-se para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos e organizacionais. Por outro lado, a diversificação de mercados, consequência inevitável do desenvolvimento do processo exportador, conduzirá ao aperfeiçoamento da estratégia mercadológica, à assimilação de novas técnicas de produção e de comercialização e à utilização de planos de *marketing* mais sofisticado. Todos esses fatores contribuem para a maior competitividade da empresa, tanto no plano internacional quanto dentro do seu próprio mercado. A preocupação constante com a adequação do produto ao mercado consumidor vai produzindo na empresa uma mudança de mentalidade que termina por proporcionar um salto qualitativo, com reflexos positivos sobre sua atuação no mercado interno.

Como razões principais para se internacionalizar uma empresa podemos citar uma maior lucratividade, ampliação do mercado, otimização da utilização da capacidade produtiva, constante aprimoramento da qualidade, modernização tecnológica, redução de custos na produção surgimento de novas idéias, inovações e crescimento profissional. (LOPEZ & GAMA, 2004)

#### 4. MÉTODO

Neste capítulo será abordado o método dessa pesquisa, Segundo Roesch (2005, p. 125), “o capítulo de metodologia descreve como o projeto será realizado.” Método ainda é definido por Lakatos e Marconi (2006) como o “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que (...) permite alcançar o objetivo (...), traçando o caminho a ser seguido (...)”. Apresentando de forma clara qual o tipo de pesquisa e técnicas que foram utilizadas para desenvolver o estudo.

Quanto aos fins a pesquisa possui característica exploratória e descritiva, Segundo Vergara (1998), a pesquisa exploratória se encaixa em áreas nas quais não se tem muito conhecimento acumulado e sistematizado, não parte da comparação de hipóteses porem ao final da pesquisa pode vir a sugerir uma. Para Gil (2002) a pesquisa exploratória é a primeira parte de estudos mais amplos, pois é desenvolvida como um tema é pouco explorado e requer uma maior investigação.

Sendo assim a pesquisa é exploratória na parte que busca identificar e pesquisar um cenário relativamente novo de expansão comercial, tendo como base as teorias relacionadas no referencial e descritiva na parte que levanta dados do fenômeno ou população investigada, expondo suas características, sem ter o compromisso em explicar este fenômeno. (VERGARA, 2000, p. 47)

Em relação aos métodos de pesquisa, segundo Medeiros (2005) eles se caracterizam basicamente em quatro classificações: Método dedutivo, Método indutivo, Método hipotético-dedutivo e Método dialético. Para a presente pesquisa, optou-se pelo método dedutivo, uma vez que permite partir de leis gerais e atingir fenômenos particulares. No estudo foram utilizadas as teorias base referentes ao comercio exterior para identificar em setores específicos da indústria relações com os conceitos apresentados

Quanto aos meios de investigação a pesquisa classifica-se como bibliográfica que é “desenvolvida a partir de material já elaborado” (GIL, 2007, p. 65). A pesquisa foi realizada em livros relacionados com comercio exterior e estratégias de internacionalização e em artigos científicos e reportagens com a temática voltada para a relação comercial Brasil e China. Por meio dessas pretendeu-se construir um embasamento teórico que vislumbasse os efeitos que a estratégia de internacionalização exerce no desenvolvimento da empresa.



Quanto ao método de abordagem a pesquisa utilizou o método qualitativo já que se preocupou em pesquisar medidas estatísticas do comércio exterior e também compreender detalhadamente os significados e características situacionais que eles apresentam. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 187-189)

Essa metodologia foi empregada com o intuito de responder o problema dessa pesquisa – Como as empresas brasileiras podem aproveitar as oportunidades de comercio com a China? , assim como atingir o objetivo proposto que é demonstrar como as empresas brasileiras podem aproveitar as oportunidades de comercio com a China.

## **5. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Nesse capítulo serão apresentados os dados recolhidos sobre a relação comercial entre Brasil e China, também serão evidenciadas quais são as oportunidades de mercado para as empresas brasileiras nesse comércio e quais são as dificuldades em se comercializar com a China, como objetivo de demonstrar como as empresas brasileiras podem aproveitar as oportunidades de comércio com a China. Os dados foram analisados com base na teoria proposta.

### **5.1 HISTÓRICOS COMERCIAIS BRASIL E CHINA**

Impulsionada pelas mudanças econômicas iniciadas em 1978 pelo secretário-geral do partido comunista chinês Deng Xiaoping, a China vem nos últimos anos apresentando um crescimento econômico da ordem de 9% ao ano, sendo que no ano de 2007 o país alcançou o seu pico de crescimento, registrando um aumento de 11,9 % em seu PIB. (AGENDA CHINA, 2008)

No mesmo ano de 2007 a China aumentou suas exportações em 26,1 % comparadas a 2006, com um volume exportado de US\$ 1,22 trilhão, já as importações apresentaram um crescimento de 20,4% em relação ao ano anterior, somando US\$ 956 bilhões. (AGENDA CHINA, 2008)

O documento ainda destaca dois pontos importantes em relação à abertura comercial da China com o Brasil, seu ingresso na OMC depois de 15 anos de negociações e o reconhecimento da China como economia de mercado pelo Brasil, desde então foi estabelecido um maior espaço para investimentos internacionais em território de ambos os países.

Para entendermos a relação comercial sino-brasileira atual primeiramente é preciso entender quando essa relação começou de fato a se expandir, segundo Oliveira (2001, p. 17):

Em função do fim da Guerra Fria e, em especial das mudanças políticas e econômicas implementadas, o Brasil reequaciona sua estratégia de inserção internacional e passa a priorizar um relacionamento mais intenso com a região da Ásia-Pacífico. Assim, em 1993, no governo Itamar Franco, a Ásia foi definida como uma das prioridades da diplomacia brasileira em função de seu potencial cooperativo nos campos científico e tecnológico, bem como enquanto mercado para exportação e importação.

Ainda segundo Oliveira (2001, p. 17):

No decorrer dos 1990 e início do século XXI, o relacionamento brasileiro com a China mostra a manutenção do forte relacionamento político, agora complementado com o crescimento do relacionamento comercial. Enquanto em 2000/2001, as exportações brasileiras para a China só ficaram abaixo das para o Japão, a partir de 2002 a China passa a ser o principal destino das exportações brasileiras para a Ásia. Observa-se também um crescimento significativo nas importações, mantendo-se abaixo somente do Japão.

Entre 1999 e 2003, o comércio entre Brasil e China se evidenciou pelos grandes superávits comerciais gerados a partir do volume exportado de commodities do Brasil para a China, já em 2004 o padrão de comércio começa a se modificar, a China passa a ganhar no Brasil um grande mercado por meio da inserção de seus produtos, em sua maioria: eletrônicos, equipamentos e máquinas. (BARBOSA & MENDES, 2010)

É importante notar que diferentemente do Brasil as exportações e importações chinesas se concentram em bens manufaturados, totalizando em 2007 respectivamente US\$ 1,1 trilhão e US\$ 712,8 bilhões, sendo os principais produtos exportados e importados, equipamentos e máquinas. (AGENDA CHINA, 2008)

Ainda de acordo com os dados do documento Agenda China, em 2007 dos produtos chineses importados pelo Brasil 95,1 % foram de produtos industrializados, enquanto dos produtos exportados do Brasil para China somente 26,8 % foram de produtos industrializados.

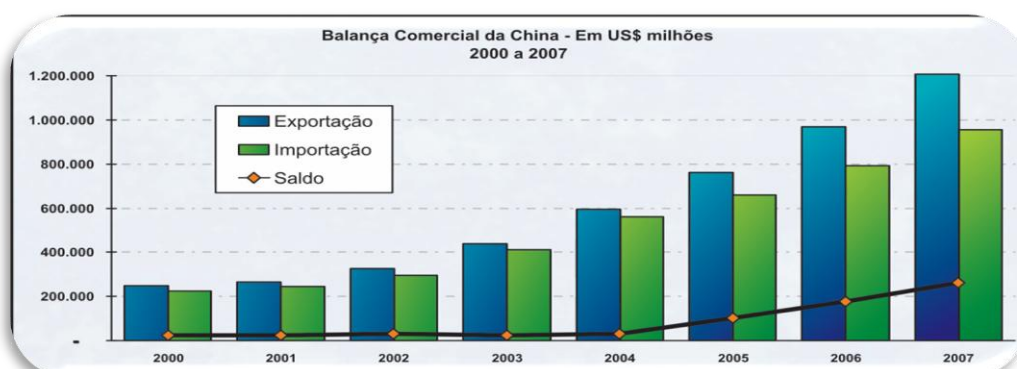


GRÁFICO 1 – Balança Comercial da China – Em US\$ Milhões  
 FONTE: DOCUMENTO AGENDA CHINA (2008).

No período de 2000 a 2007, a corrente comercial entre os países subiu de US\$ 2,31 bilhões para US\$ 23,37, esse desempenho foi estimulado pelos aumentos

de importação e exportação do Brasil. As exportações foram mais expressivas no período de 2000 apresentando média anual de 61%, já entre 2003 e 2007 as taxas médias anuais de exportação caíram para 24,1% e as importações de produtos chineses cresceram em 55,7%, resultando no final de 2007 em um déficit de US\$ 1,9 bilhão em 2007 e com a China ocupando a terceira colocação no ranking de parceiros comerciais do Brasil. (AGENDA CHINA, 2008)

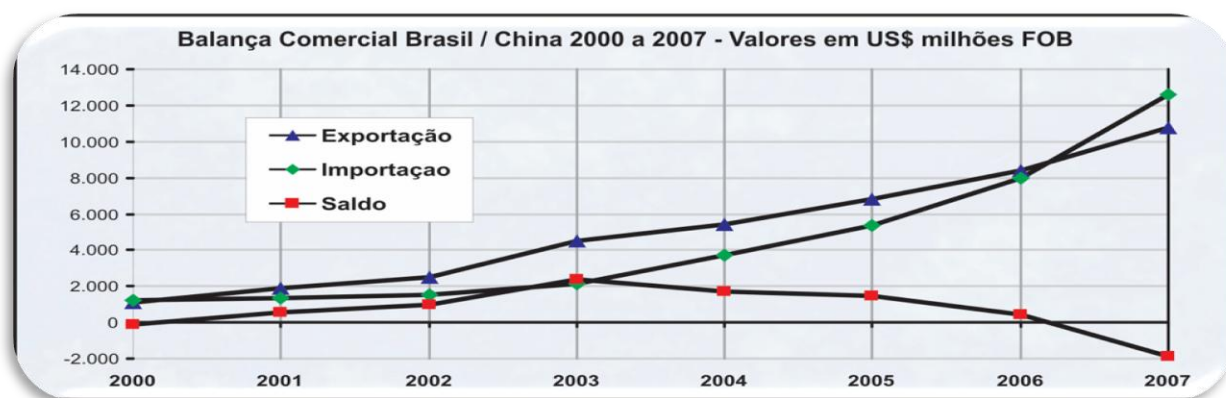


GRÁFICO 2 – Balança Comercial Brasil/ China 2000 a 2007 – Valores em US\$ milhões FOB  
FONTE: DOCUMENTO AGENDA CHINA (2008).

## 5.2 OPORTUNIDADES DE COMÉRCIO BRASIL E CHINA

De acordo com dados do Banco Mundial (2010), no ano de 2009 mesmo em um cenário de crise global o PIB da China cresceu 8,7%, alavancado por medidas de estímulo ao consumo interno por parte do governo. A previsão de crescimento da China no acumulado do ano de 2010 não deverá ser menor que 9%, previsão maior do que a meta estabelecida em 8% pelo governo chinês. Sendo assim podemos notar que a presença Chinesa no cenário internacional tende a aumentar no ano de 2010.

Segundo estudo realizado no ano de 2007 em 13 cidades chinesas, com 4.258 consumidores, pela consultoria internacional *Boston Consulting Group* (BCG), a previsão é que no ano de 2015 a China ocupará o primeiro lugar mundial como mercado consumidor e explica ainda que a renda da população chinesa cresce em uma média cinco vezes superior a média dos países desenvolvidos registrada nos últimos 50 anos.

Foi identificado pelo estudo, que os chineses apresentam uma crescente preocupação com a segurança e a qualidade dos produtos, o que se traduz em oportunidade de mercado para produtos manufaturados com um valor agregado maior. Comparados aos americanos, os chineses confiam mais nas marcas conhecidas e associam que a marca é o que representa a segurança, durabilidade e a qualidade do produto, serviço ou empresa, sendo assim o *marketing* é um grande fator de competitividade na China. De acordo com Lopes & Gama (2004) o *marketing* em um mercado externo apresenta algumas distinções e incertezas que são maiores dos que as do mercado interno. Para atuar nesse tipo de mercado deve-se se conhecer as forças políticas, a estrutura legal, o ambiente econômico e as particularidades culturais mercado alvo.

Segundo dados do MDIC a corrente comercial Brasil-China aumentou de US\$ 35,8 bilhões em 2008 para US\$ 36,1 bilhões em 2009, a China então passou a ocupar o primeiro lugar no ranking de parceiros comerciais do Brasil, ultrapassando os Estados Unidos que apresentou uma corrente comercial de US\$ 35,9 bilhões no mesmo ano.

Parceiros comerciais do Brasil em 2009 US\$ em milhões				
Descrição do País	Exportação	Importação	Corrente de Comércio	Saldo Comercial
<b>CHINA</b>	20.191	15.911	36.102	4.280
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	15.740	20.183	35.922	-4.443
<b>ARGENTINA</b>	12.785	11.281	24.066	1.504
<b>ALEMANHA</b>	6.175	9.866	16.041	-3.691
<b>JAPAO</b>	4.270	5.368	9.637	-1.098

TABELA 1: Parceiros comerciais do Brasil em 2009 US\$ em milhões  
FONTE: MDIC (2010)

Com a ampliação do intercambio entre China e Brasil, surgem novas oportunidades de exportação de produtos manufaturados para as empresas do Brasil, tendo em vista que a demanda chinesa é expressiva nessa área. Historicamente as exportações brasileiras para China são em sua maioria de commodities, no ano de 2007 essas exportações representavam 74% do total,

enquanto as exportações de produtos semimanufaturados eram de 18% e as exportações de produtos manufaturados representaram apenas 8%. Já a China ao contrario do que o senso comum imagina, tem os produtos manufaturados como maiorias em suas importações, em 2007 somaram 75% do total. (SCS, 2009)

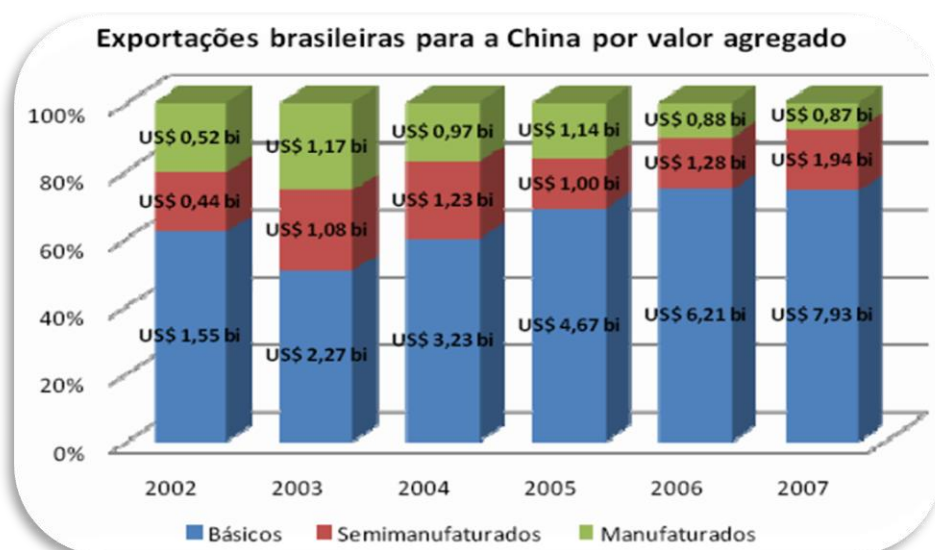


GRÁFICO 3 – Exportações brasileiras para a China por valor agregado  
 FONTE: MDIC (2010)

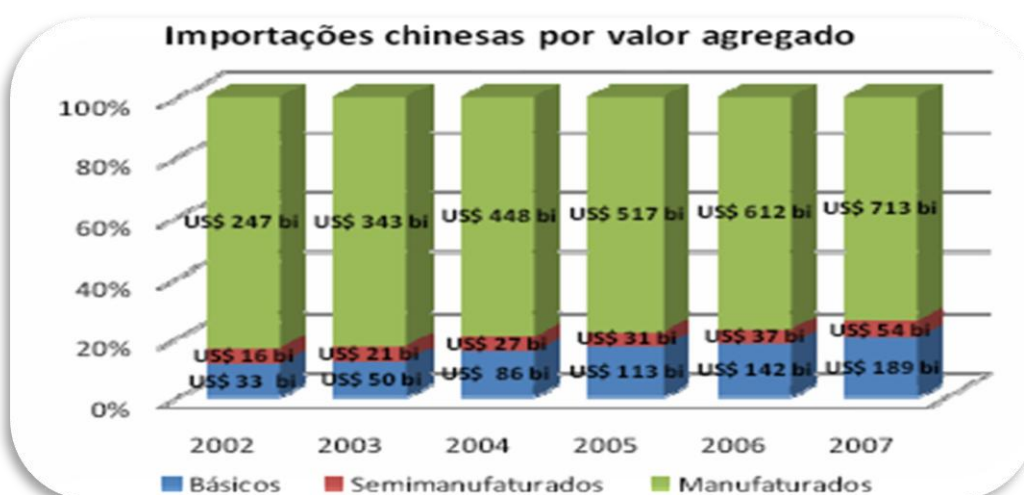


GRÁFICO 4 – Importações chinesas por valor agregado  
 FONTE: MDIC (2010)

No campo das exportações dentre os diversos setores que apresentam oportunidade de negocio podemos destacar os seguintes: calçados e higiene pessoal e cosmético.

No setor de Higiene Pessoal e Cosméticos, do ano de 2005 a 2007 as importações da China Saltaram 86,5%, de US\$ 156,6 milhões para US\$ 292,1 milhões. Os grandes abastecedores do mercado chinês nesse setor foram em 2007 a França com 40,4%, o Japão com 20,7%, os Estados Unidos com 19,3% e a Coréia do Sul com 6,8%. O Brasil no mesmo ano apresentou o resultado de US\$ 24,9 milhões em suas exportações no setor, os principais importadores dos produtos brasileiros foram: Argentina com 33,3%, Chile com 11,2%, Venezuela com 9,6%, Peru com 7,4% e Colômbia com 6,8%. Porém para a China o Brasil exportou o valor ínfimo de US\$ 5 mil, com 0,02% de participação no mercado chinês. (AGENDA CHINA, 2008)

O Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2009) destaca que em 2008 o mercado de higiene pessoal e cosméticos alcançou o resultado de 333,5 bilhões de dólares, crescendo entre o ano de 2007 e 2008 aproximadamente 9,13%. Os grandes líderes desse mercado ainda são os Estados Unidos respondendo por 15,6%, porém vem apresentando uma retração, já países emergentes como China, Brasil e Rússia vem crescendo no cenário. A China de 2007 a 2008 cresceu 21,1% no setor, já Brasil em 2008 registrou 8,6% do mercado mundial e apresentou um crescimento de 27,46%, superando o crescimento médio anual e alcançando a terceira posição entre os maiores mercados mundiais. É importante ressaltar que a China se posiciona como o quarto mercado consumidor desse setor e cresceu 21,1% no mercado de 2007 a 2008.

Pelos dados apresentados se percebe que o Brasil possui uma grande oportunidade de negocio com a China no setor de higiene e cosméticos, já que o consumo chinês de produtos desse setor está crescendo e a China já importa bastante de outros países como Estados Unidos e França, porém não do Brasil que é um dos maiores produtores mundiais do setor.

Já no setor de calçados, de acordo com o documento Agenda China, o país asiático aumentou suas importações entre os anos de 2005 a 2007 de US\$ 111,9 milhões para US\$ 221,7 milhões, crescendo expressivos 98,0%. Os principais exportadores que fomentaram esse crescimento em 2007 foram: o Vietnã com 17,8%, a Indonésia com 15,4%, a Itália com 14,0% e Tailândia com 6,2%. As exportações do Brasil no mesmo ano foram US\$ 1 bilhão, sendo os principais destinos dos produtos os Estados Unidos com 44,0%, o Reino Unido com 14,8%, a

Itália com 7,2% e a Venezuela com 3,6%, porém as vendas brasileiras para a China foram de US\$ 797,3 mil, alcançando a participação de somente 0,3% no mercado.

Uma oportunidade importante que é destacada por uma pesquisa de 2009, da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), é que no mercado interno chinês ainda existem *gaps* de atuação entre as grandes marcas sapatos internacionais, que possuem preços acima de 1000 dólares e as marcas locais que vendem seus produtos com preços que não passam de 200 dólares, o mercado vem se mostrando favorável a novos entrantes que se propõem a crescer em território chinês.

De acordo com Vasquez 2007, para um país decidir para onde exportar é importante considerar os concorrentes locais, o sistema cambial do mercado alvo, se a estabilidade política é aceitável e quais são as barreiras tarifárias e não tarifárias existentes. Tendo isso em vista, ainda segundo as pesquisa da Abicalçados, algumas localidades da China se mostram mais propícias e apresentam mais oportunidades para a exportação brasileira de calçados, é o caso de Hong Kong, Pequim, Xangai e Dongguan.

- I. Hong kong é uma porta de entrada e saída importante da China para países asiáticos, como Cingapura, Indonésia, Malásia e Filipinas, além de ser para muitos chineses ricos um ponto de compras reconhecido por apresentar variedade de marcas e preços mais baixos.
- II. Pequim apresenta diversos *shoppings centers*, que possui todas as marcas internacionais consideradas de luxo, estas que estão se instalando em localidades que demonstram o posicionamento da marca no mercado chinês, como é o caso da Armani que se localiza em um prédio com uma arquitetura sofisticada e moderna no centro de Pequim.
- III. Xangai também é uma localidade importante de compra para os novos ricos da China, é uma cidade moderna e dinâmica, os jovens são grandes consumidores de marcas e uma demanda expressiva que tende a aumentar.
- IV. Dongguan é uma cidade que possui características semelhantes a diversas outras cidades chinesas, têm aproximadamente dois milhões de habitantes, cidade considerada pequena na China, seu mercado local é bom, porém ainda não foi explorado pelas marcas internacionais.



No campo das importações, podemos notar que existe ainda um mercado pouco explorado, em 2007 uma pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), evidenciou que a grande parte do potencial de comércio com a China ainda é desconhecida pelas empresas brasileiras, as importações ainda são pouco exploradas tanto em relação à aquisição de produtos finais, quanto como estratégia de redução de custos no processo produtivo.

Apenas 11% das empresas pesquisadas em 2007 importavam da China e as empresas que importavam máquinas, equipamentos e produtos finais eram ainda menos expressivas representando respectivamente somente 5% e 6%, porém quase 50% das empresas que já negociavam com a China tinham a intenção de aumentar suas importações e o restante pretendia manter seu volume importado estável. (CNI, 2007).

Keedi (2005) diz que a importância da importação está na diversificação de mercados, na diminuição dos riscos em caso de crise interna e no aumento da qualidade e diminuição nos seus preços, visto que novas tecnologias podem estar presentes no processo de produção dos insumos importados, proporcionando para empresa um ganho competitividade no mercado, pois passa a oferecer a seus clientes marcas internacionais reconhecidas no mundo todo. (KEDDI, 2005)

Outra oportunidade para as empresas brasileiras é atrair e aproveitar investimentos chineses no país. No ano de 2006, segundo o documento Agenda China, os investimentos chineses no exterior ultrapassaram a casa dos US\$ 16 bilhões, aumentando 30% se comparado ao ano de 2005. No ano de 2008 o Brasil conquistou o chamado *investment grade*, porém mesmo com esse reconhecimento e tendo em vista o grande volume negociado por ambos os países, a China ainda participa muito pouco no volume total dos investimentos realizados no Brasil. Nesse cenário é importante notar que não há uma divulgação intensiva para as empresas da China, dos incentivos e instrumentos fornecidos pelo Brasil para a atração de investimentos externos.

Mesmo sendo um mercado que proporciona diversas oportunidades de comércio, a China não representa um mercado 100% seguro e previsível no que se refere ao quadro político e institucional, porém cresce anualmente em taxas expressivas, possui uma mão de obra barata e um grande mercado consumidor, para aqueles que são bem sucedidos em investir na China os retornos são altos.

Para as empresas, as áreas que apresentam mais atrativos são as cidades do sul, sudeste chinês e a capital. Tudo isso tem despertado em diversos investidores de todo o mundo, interesse em se instalar ou comercializar com a China, segundo dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), 10% do PIB da China em 2007 era composto por investimentos estrangeiros. (SCS, 2009)

### **5.3 BARREIRAS AO COMÉRCIO BRASIL - CHINA**

Em relação às barreiras comerciais mais freqüentemente enfrentadas pelas empresas brasileiras no comercio exterior, uma pesquisa da fundação Dom Cabral, sobre a internacionalização da empresa brasileira realizada em 2002, explica que elas podem ser agrupadas em três categorias, que dizem respeito a barreiras culturais e político-institucionais do mercado de destino, a barreiras que estão relacionadas com os recursos das organizações e a barreiras internas do mercado brasileiro no que diz respeito à infra-estrutura institucional e econômica.

Sobre essas barreiras a pesquisa explica que as empresas em geral possuem dificuldades em acessar os canais de distribuição, o que acaba por deixar as empresas nacionais em desvantagem competitiva comparadas com os grandes *players* internacionais. Ainda segundo a pesquisa no âmbito da infra-estrutura institucional e econômica é que estão às principais barreiras para as empresas brasileiras, ainda se têm uma alta carga tributaria no país, principalmente em bens de consumo final, poucas linhas de financiamento para pequenas e médias empresas, uma instabilidade cambial e uma infra-estrutura ainda deficiente.

Para Keedi (2005), a inserção da empresa no comercio exterior representa uma aventura, portanto surpresas das mais diversas podem aparecer, logo para as empresas que pretendem se inserir nesse mercado é preciso um preparo e estudo prévio sobre os costumes, hábitos, gostos e padrões culturais do país com o qual se quer comercializar, pois essas variáveis são o que determinam a aceitação ou rejeição de um produto, além de determinam molde de negociação que se deve seguir.

No âmbito das barreiras encontradas no país de destino, a pesquisa diz que estas são principalmente tarifárias, jurídicas, em relação à mão-de-obra, burocráticas e de cotas de importação.

Em outro estudo realizado em 2006, sobre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras, pela aluna de mestrado Maria Claudia Mazzaferro Melsohn para fundação Getulio Vargas, foram pesquisadas empresas que estão inseridas em um processo de internacionalização e estas foram questionadas sobre as principais barreiras por elas encontradas no início do processo.

Na pesquisa 49% das empresas pesquisadas relataram que a principal barreira para a entrada no mercado externo é a dificuldade de se estabelecer um contado, um relacionamento comercial e de achar compradores para seus produtos. Muitas empresas recorreram a intermediários que já conheciam o mercado destino, além de terem buscado participar de eventos e feiras de promoção comercial nacional e internacional.

Outro fator observado na pesquisa foi à falta de conhecimento dos gerentes a respeito das políticas e práticas internacionais de comércio o que resulta em outra barreira a internacionalização da empresa. Esse problema é mais comum em empresas de pequeno e médio porte que não possuem capital para contratar gerentes com capacitação no setor. Sobre essa questão Keedi (2005) explica que a variável político-legal é uma das maiores dificuldades que as empresas acham para lidar no mercado internacional, essa variável costuma se alterar de país para país o que torna difícil a criação de um modelo.

Foi levantado também pela que as empresas encontram grandes dificuldades na obtenção de financiamento para suas exportações, além de arcarem com custos altos de transporte e comunicação, e utilizarem portos com infra-estrutura precária.

Pode-se então perceber por ambas as pesquisas que o Brasil ainda precisa investir mais tanto na infra-estrutura institucional com a melhoria dos portos, quanto na infra-estrutura econômica, disponibilizando mais linhas de crédito aos exportadores, concedendo incentivos fiscais, realizando mais ações de promoção do produto brasileiro e simplificando o processo de exportação.

Em relação às barreiras de comércio com a China, desde dezembro de 2001 quando o país se uniu a OMC ele foi forçado a acabar com o sistema de quotas, a adotar as normas internacionais de comércio e a assumir um compromisso de realizar reformas objetivando facilitar o acesso e diminuir as barreiras comerciais existentes. Desde então a China vem revogando e alterando várias de suas leis,

medidas de proteção e também vem progredindo em revisões e reformas de regulamentos. (AGENDA CHINA, 2008)

Ainda de acordo com o documento Agenda China, mesmo com essas mudanças a China ainda realiza diversas praticas que prejudicam o comercio exterior, como a quarentena, que é um processo que tem como fundamento uma base científica questionável e regulamentos que não são claros, estes dizem respeito à importação de *commodities*, o que acaba por travar os navios brasileiros com esses produtos nos portos chineses.

O documento também cita que as principais barreiras de comércio impostas pela China são as seguintes:

I. Imposto de importação

Esse imposto é calculado com base no preço de custo e frete dos bens importados, algumas tarifas são diferenciadas como as tarifas de nação mais favorecidas, estas são aplicadas aos membros da OMC salvo El Salvador; as tarifas alfandegárias de acordo, estas somente se aplicam a países os quais a China possui algum tipo de acordo preferencial; as tarifas aduaneiras gerais, estas são aplicadas a produtos de origem desconhecida, a mercadorias de El Salvador e aos países que não fazem parte da OMC e as tarifas temporárias que são regulamentadas para durarem períodos pré-determinados e são aplicadas a produtos pré-determinados.

II. Acordos de preferências tarifárias

Esses acordos determinam tarifas de importação diferenciadas para os países participantes do mesmo, em 2008 eram 16 países que estavam inseridos em algum tipo de acordo preferencial de tarifa com a China, eram eles: Índia, Macau, Singapura, Sri Lanka, Vietnã, Tailândia, Coreia do Sul, Indonésia, Paquistão, Hong Kong, Brunei, Republica Democrática do Laos, Bangladesh Camboja, Mianmar e Malásia.

III. Imposto sobre o valor agregado

Esse imposto é aplicado tanto em produtos importados quanto em produtos produzidos na China, com exceção das áreas econômicas especiais que podem ser isentas desse imposto.

IV. Imposto sobre consumo

Esse imposto também é aplicado em bens fabricados na China e importados, ele atinge itens considerados supérfluos, como jóias, cosméticos, cigarro, bebidas com álcool, gasolina, diesel, automóveis, motos e pneus para carros, varia de 3% a 45%

#### V. Proibições gerais de importação

Alguns produtos ainda estão sujeitos a proibição de importação, em 2005 esses foram alguns produtos de origem animal, produtos que tinham ópio em sua composição, jogos, equipamentos de precisão, metais comuns, couro, borracha e couro. Também são proibidas as importações de equipamentos de transporte e máquinas, pois muitos segundo as autoridades são itens usados e prejudicam a saúde e o meio ambiente

#### VI. Proibição de importação em regime de trânsito de aperfeiçoamento

Diz respeito a produtos que são importados como insumos de produtos de exportações chinesas, esses produtos não estão sujeitos a nenhuma tarifa de alfândega, porém só podem permanecer em depósito por um tempo determinado.

Em relação aos acordos de preferência comerciais, Lopez & Gama (2004) explica que os países objetivam por meio destes aumentar o acesso do mercado externo a seus produtos, oferecendo preferências tarifárias por meio da redução de impostos, portanto podem ser considerados como uma barreira para os países que não fazem parte desses acordos e uma oportunidade para aqueles que estão inseridos nesse contexto.

Nota-se então de acordo com os dados apresentados que negociar com a China ainda é um processo complexo e com muitos percalços e para as empresas que pretendem se instalar ou já estão instaladas no país as dificuldades são ainda maiores.

Em 2007 a empresa de sapatos Arezzo, que é uma das maiores fabricantes de calçados para mulheres do Brasil, adotou uma nova estratégia de internacionalização, se instalou na China primeiramente com duas unidades em Xangai e pretendendo abrir mais 300 lojas no país até 2016. Os produtos apresentavam um alto valor agregado e eram destinados a parte da população chinesa com alta renda, o que levou a empresa a investir fortemente na marca com diversas ações de *marketing* e criação de lojas-conceito. A empresa visualizou duas

barreiras mais evidentes no início do processo, que foi a constante valorização do real e o alto custo logístico. (ISTOEDINHEIRO, 2007)

Em 2010 em uma reportagem do jornal Estadão, constatou que as dificuldades da Arezzo em se instalar no mercado chinês eram maiores do que a própria empresa previa. A estratégia utilizada pela Arezzo foi a de se associar a um grupo local, que possuía um *know how* de como atuar no país e contatos importantes, o que na China é essencial para ultrapassar as barreiras culturais e conquistar oportunidades. A princípio essa estratégia parecia a mais adequada, porém de acordo com o fundador da Arezzo os calçados que estavam sendo oferecidos não estavam conquistando o mercado e até o momento a empresa havia instalado somente sete pontos de venda na China.

Seu objetivo era vender seus produtos a um preço mais elevado do que o produto chinês e mais barato que o produto importado, entretanto o preço teve de ser reduzido em virtude na baixa aceitação dos produtos, logo o volume vendido foi baixo e ficou inviável instalar uma fábrica da Arezzo na China. Assim a empresa continua a arcar com altos custos de logística para buscar os calçados no Brasil, se depara ainda com um câmbio valorizado, dificuldades de realizar campanhas de *marketing* no país e com problemas em seus calçados que não são adequados a anatomia dos pés das mulheres orientais, logo os maiores comprados dos seus calçados na China são os expatriados.

Verifica-se no caso da Arezzo que mesmo com um planejamento prévio, para as empresas brasileiras o mercado chinês apresenta algumas peculiaridades que ainda são desconhecidas, o que mostra que é preciso um maior estudo sobre esse mercado e um maior intercâmbio de informações entre os países.

#### **5.4 APROVEITANDO AS OPORTUNIDADES DE COMÉRCIO COM A CHINA**

Para que se criem e aproveitem as oportunidades de comércio com a China algumas medidas devem partir do governo brasileiro.

Sendo assim, para intensificar o intercâmbio cultural, comercial e criar os meios necessários para esse intercâmbio, o documento Agenda China destaca que o governo brasileiro planejou diversas ações de promoção para os anos de 2008 a 2010. Como as missões setoriais, que visam identificar oportunidades de negócio

em setores específicos e divulgar o potencial comercial brasileiro em rodadas de negócios, além de buscar a aproximação dos setores industriais promovendo o envio de missões técnicas à China, reforçando a imagem do Brasil como um importante fornecedor, promovendo o intercâmbio de tecnologias e equipamentos e identificando quais são as demandas dos consumidores chineses.

Outras ações de promoção do Brasil, citadas pelo documento Agenda China (2010) são:

- I. As missões chinesas ao Brasil que visam evidenciar para os chineses a capacidade produtiva e a tecnológica nacional, a fim de aproximar os setores industriais de ambos os países;
- II. As feiras setoriais que visam posicionar o Brasil como mercado exportador para a China e identificar os concorrentes e características da demanda chinesa;
- III. O projeto de longo prazo de imagem setorial que busca consolidar a imagem de um setor determinado industrial brasileiro no mercado interno brasileiro;
- IV. O projeto de imagem do Brasil que tem como objetivo de estabelecer a imagem do Brasil como um potencial provedor de tecnologias e manufaturas a China;
- V. O projeto comprador que visa promover a negociação entre empresas brasileiras fornecedores de produtos e serviços e compradores da China que demandam esses produtos e serviços e;
- VI. Exposição de planos de investimentos do Brasil na China, que busca divulgar projetos brasileiros concretos de investimentos para as empresas chinesas.

Para as empresas brasileiras aproveitarem as oportunidades de comércio com a China, elas devem identificar algumas tendências e demandas do mercado chinês, por essa razão a participação em feiras internacionais é importante, Lopez e Gama (2004), cita que essas feiras são importantes, pois há uma alta concentração de possíveis compradores, permitem que a empresa tenha um feedback imediato sobre o desempenho de um produto, possibilitam a ampliação de novos contatos, contam com uma assistência financeira dos países participantes e proporcionam uma visão das ações da competição.

Segundo o estudo realizado no ano de 2007 em pela BCG, o consumidor chinês em geral deseja produtos práticos e com boa funcionalidade e com o crescimento da renda da classe média do país o consumidor passou a satisfazer suas necessidades básicas e a consumir produtos supérfluos, como cerveja, móveis, TVs, computadores e celulares. Esses consumidores possuem uma preferência maior por produtos ligados a marcas conhecidas que transmitam status na sociedade chinesa. O “novo” consumidor chinês é exigente e difícil de agradar, é muito suscetível a produtos inovadores, porém valorizam bastante a qualidade, dificilmente volta a comprar um produto que apresente falhas de qualidade.

Em relação aos gastos, os chineses que possuem um filho gastam muito em educação e saúde, já os chineses sem filhos realizam a maior parte de seus gastos em bens que os façam se sentir bem e proporcionem uma boa aparência e forneçam um status social, são bens como perfumes, roupas, celulares, calçados e produtos cosméticos. (BCG, 2007)

Em 2009, uma pesquisa do perfil de mercado de cosméticos chinês, realizada pelo SEBRAE, concluiu que na China há um crescimento expressivo no consumo das linhas de produtos *Premium*, que tiveram uma média de crescimento anual de 20% do ano de 2003 a 2008. Para as empresas brasileiras é importante notar o potencial de exportação nos produtos para banho, desodorantes, higiene oral e produtos para o cabelo, principalmente voltados para o público masculino, estes apresentam uma crescente demanda na China.

Nesse mesmo setor as empresas brasileiras devem explorar os diversos canais de distribuição que crescem em participação na China, como drogarias e farmácias, lojas de beleza, supermercados, vendas pela internet e mercados varejistas.

Deve-se notar também que os chineses possuem uma alta preocupação com os efeitos do sol na pele, o que cria para 2013 uma perspectiva de aumento do mercado de produtos clareadores de pele para 11 bilhões de dólares, no ano de 2003 esse mercado representava três bilhões de dólares no país. (SEBRAE, 2009)

Existem na China diversas campanhas educacionais de higiene voltadas para a população em geral, tendo isso em vista o consumo de gel para banho e sabonete líquido vem crescendo e as funções agregadas a esses produtos são cada vez mais procuradas, como branqueamento, hidratação e firmeza da pele. Essas preferências



dos consumidores se alteram dependendo da época do ano, no inverno os produtos hidratantes são mais procurados, já no verão os produtos que protegem e reparam do sol são os mais demandados. (SEBRAE, 2009)

Ainda de acordo com o SEBRAE (2009) a concorrência chinesa é forte em relação ao preço nesse setor, logo esse tipo de estratégia é fundamental para as empresas brasileiras atuarem na China. Lopez & Gama (2004), explica o preço é considerado um dos elementos fundamentais do *marketing*, sendo ele sendo o único instrumento que gera receita, podendo ser um fator decisivo ou um empecilho nos esforços da empresa em atuar no comércio exterior.

SEBRAE (2009) cita ainda outros fatores que devem ser notados, que é o fato dos consumidores estarem procurando cada vez mais produtos exclusivos, de qualidade ou multifuncionais e o domínio da Cia *Procter & Gamble*. Assim como o preço, o design, a embalagem, a qualidade, a marca, o serviço pós venda e a análise da concorrência, são outro fatores de competitividade citados por Lopez & Gama (2004).

No setor de calçados, segundo a consultora da Abicalçados para novos negócios, Ida Fabro, que esteve na China em 2009 realizando uma pesquisa de mercado, para as empresa de calçados brasileiros conseguirem um espaço no mercado chinês deve haver um investimento em comunicação que informe ao mercado chinês sobre o design e a qualidade dos sapatos brasileiros, deve-se investir na marca do Brasil e também realizar missões que visem divulgar o produto brasileiro na China.

O setor de calçados ainda pode se aproveitar do mercado de luxo Chinês que cresce de forma significativa, porém é importante notar que o consumidor ainda possui uma preferência maior pelos produtos de grife que já apresentam uma visibilidade internacional e o mercado de calçados mais acessíveis ao consumidor já está sendo atendido amplamente por outros países asiáticos que possuem um preço mais baixo. (APEX, 2008)

Segundo dados da consultoria BCG diversas empresas internacionais, a maioria empresas de produtos de luxo, já obtiveram sucesso ao se instalar na China, se podem citar as seguintes: *General Motors, Carrefour, Procter & Gamble, Bentley, Rolex, Giorgio Armani, De Beers e Louis Vuitton*.

Em 2004 a quantidade de carros vendida pela *Bentley* na China, superou todas suas operações individuais por todo o mundo. A *Louis Vuitton* busca por ano abrir pelo menos duas lojas na china, no vestuário a marca que mais se destaca é a Armani, a De Beers se destaca por vender o conceito de compromisso e amor em seus anéis que não são de casamento, o que atrai o público feminino que acredita que ao usarem esses anéis obterão um ar de aprovação na sociedade. (BCG, 2007)

Outra marca que se destaca é a Procter & Gamble com seu produto Óleo *de Olay*, que realiza campanhas publicitárias fortes na China, se posicionou não como um simples produto, vende o conceito para o público feminino de que usando o produto sua pele irá ficar macia e atrair um bom marido, o que mostra a importância do *marketing* no mercado chinês. (BCG, 2007).

Podem-se notar então em todos os casos de sucesso as empresas buscaram seguir estratégias deliberadas, e utilizaram o modo planejador voltado ao médio e longo prazo, usando de análises de mercado para suas ações de *marketing* buscando manter um equilíbrio entre a busca de novas oportunidades e a resolução de problemas, as decisões foram sempre estratégicas. (MINTZBERG 2001)

A China é um país em constante crescimento econômico e sua população passa por uma transição de pensamento consumidor, é importante para as empresas brasileiras realizarem estratégias que aproveitem o aumento de renda da população chinesa, identifiquem as necessidades do consumidor e oportunidades de negocio no país, podendo até seguir modelos de sucesso de outras empresas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A China apresenta para o mercado internacional um ambiente de diversas oportunidades de negócio, tendo em vista o tamanho do mercado e a crescente renda da classe média chinesa. O Brasil por sua vez tem buscado se inserir nesse mercado promissor de diversas formas, por meio de missões empresariais, feiras de divulgação, exposições de planos de investimentos e de projetos de inserção da imagem do Brasil na China, como apresentado nesse trabalho pela análise dos dados do documento Agenda China.

Mesmo com essas ações e com a China já sendo o principal parceiro econômico do Brasil, a participação dos produtos brasileiros em território chinês ainda é inexpressiva, tendo em vista que diversos produtos brasileiros se encaixam no perfil de produtos demandado pelos chineses e o volume comercializado entre os países é alto.

O Brasil ainda aproveita muito pouco também as oportunidades e vantagem de se importar da China, principalmente na indústria, que desconhece os benefícios de se importar matérias primas da China para baratear seus custos de produção.

As oportunidades para as empresas brasileiras na China se concentram no crescente consumo chinês de bens de consumo final, principalmente bens de luxo e supérfluos, já que os “novos consumidores” chineses já têm as suas necessidades básicas satisfeitas e apresentam preferência por produtos que fornecem certo *status* social, foi constatado também pela pesquisa que as importações chinesas são em sua grande maioria de produtos de consumo final.

O grande problema encontrado pelas empresas brasileiras para se inserir nesse mercado, além da dificuldade logística, de contato e contrato, e da ausência de linhas de crédito, é a falta de conhecimento dessas sobre o mercado chinês, como foi comprovado nesse trabalho pela apresentação do caso de internacionalização da empresa Arezzo.

Tendo em vista esses fatos, retorna-se a problemática proposta na presente pesquisa: Como as empresas brasileiras podem aproveitar as oportunidades de comercio com a China? A elaboração dessa problemática baseia-se do fato de que diversas empresas internacionais já vêm se beneficiando do comércio com a China, como é o caso das empresas: *General Motors*, *Carrefour*, *Procter & Gamble*,

*Bentley, Rolex, Giorgio Armani, De Beers e Louis Vuitto, citadas na presente pesquisa como casos de sucesso na China*, e também no fato que as empresas brasileiras ainda encontram diversas barreiras para se inserir nesse mercado e principalmente desconhecem o perfil do consumidor chinês.

Estimasse que quando essas barreiras são rompidas e a empresa passe a possuir um conhecimento sobre o consumidor chinês, as oportunidades são aproveitadas e a empresa conquista uma vantagem competitiva e como resultado têm o aumento de seus lucros.

A partir dos resultados da pesquisa trabalhados juntamente com o referencial teórico, constatou-se que o Brasil ainda tem muito que avançar no que diz respeito à estrutura de comércio exterior, os portos brasileiros ainda precisam ser mais bem cuidados e aprimorados, existem poucas linhas de crédito para a pequena e média empresa, poucos estudos voltados para análise do mercado chinês e poucas missões empresarias enviadas a China.

Ficou evidente que para a empresa brasileira vender para a China, o planejamento, as parcerias locais e o marketing são elementos fundamentais de sucesso, já que o mercado não é muito estável, o *know how* local diminui os risco de falhas e as marcas possuem grande impacto na decisão de compra do consumidor chinês.

Como resposta a problemática da pesquisa proposta anteriormente, têm-se uma conclusão de que para as empresas aproveitarem as oportunidades de comércio com a China elas devem primeiramente superar as barreiras de contato, seja participando de feiras e missões internacionais ou por meio de outras empresas mediadoras, apostar em produtos de consumo final que representam a grande demanda da população consumidora chinesa, entendendo as necessidades, desejos e atitudes desse público, estabelecer um padrão de qualidade em seus produtos, investir no marketing para fazer a sua marca conhecida e buscar parceiras locais que possuam um conhecimento sobre o mercado.

Partindo dessa resposta Objetivo Geral proposto na pesquisa foi alcançado, assim como os objetivos específicos que são:

(a) Explanar, teoricamente, sobre os principais conceitos de comercio exterior abrangendo os temas de acordos internacionais, importação, exportação, internacionalização e estratégia;

(b) apontar quais são os principais órgãos intervenientes no comércio exterior e relevantes para a pesquisa, demonstrando quais são as suas competências e áreas de abrangência;

(c) Identificar as barreiras encontradas pelas empresas brasileiras em negociar com a China;

(d) levantar dados que relacionem os setores produtivos brasileiros com a China e identificar por meio destes as oportunidades de mercado para as empresas brasileiras; e

(e) Demonstrar como as empresas brasileiras podem aproveitar as oportunidades do comércio com a China por meio de exemplos de empresas internacionais que já atuam com sucesso no mercado chinês.

Os objetivos específicos (a.) e (b.) foram alcançados ainda na apresentação do referencial teórico nos tópicos (2.1), (2.2), (2.3) e (2.4). O objetivo específico (c.) foi trabalhado por sua vez no item (5.3), denominado “Barreiras ao comércio Brasil – China”. O objetivo (d.) foi abordado nos tópicos, (5.1) e (5.2), denominados respectivamente “Históricos comerciais Brasil e China” e “Oportunidades de comércio Brasil e China” e por fim o objetivo (e.) foi evidenciado no tópico (5.4), “Aproveitando as oportunidades de comércio com a China”.

No campo das contribuições, esse trabalho pode auxiliar os gestores que pretendem negociar com a China a entender melhor qual a importância da relação do Brasil com o país asiático, quais as oportunidades de mercado que a empresa pode aproveitar em território chinês, qual as dificuldades que ele pode vir a enfrentar para se inserir nesse mercado e como aproveitar as oportunidades apresentadas. Em um cenário mais amplo, a pesquisa pode vir a ser consultada futuramente como fonte de pesquisa sobre estratégias de internacionalização.

É importante ressaltar que pela relação comercial entre Brasil e China ser um tema extremamente atual, não existem muitos livros e artigos atuais que tratam especificamente desse tema o que comprometeu a pesquisa, no âmbito da diversidade de fontes. Sendo assim é possível que alguns tópicos referentes a essa relação comercial e não tenham sido abordados.

Ainda deve-se notar que o tempo e a quantidade de páginas da pesquisa limitaram a quantidade de informações que puderam ser trabalhadas, tendo em vista que esse tema pode ser trabalhado de forma mais ampla e profunda.

Tendo em vista que uma pesquisa mesmo quando concluída, não se esgota e fica aberta a novas abordagens e informações, se pode citar algumas questões que viabilizariam pesquisas futuras que complementariam os resultados obtidos no presente trabalho:

- a. Qual o impacto financeiro nas empresas que adotam a estratégia de internacionalização?
- b. Como as questões políticas podem interferir nas empresas internacionais que estão inseridas na China?

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS, *Abinforma, China é oportunidade para o Brasil*. NOVEMBRO 2009, Nº 221, ANO XIX.

APEX, *China estudo sobre as oportunidades de negócios para produtos e serviços brasileiros*, 2008.

Banco Mundial. *China quarterly update*, march 2010 Disponível em: <<http://web.worldbank.org/wbsite/external/countries/eastasiapacificext/chinaextn/0,,contentmdk:22502137~pagepk:1497618~pipk:217854~thesitepk:318950,00.html>> acesso em: 30 mar. 2010.

BARBOSA, Alexandre; CAMARGO, Ricardo. *As Relações Econômicas entre Brasil e China: Uma Parceria Difícil*, 2006.

Boston Consulting Group, *Special Report Selling in China*, 2007. Disponível em: <<http://www.bcg.com/documents/file14891.pdf>> acesso em: 22 mar. 2010

CHANDLER, A., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA

CNI, Sondagem especial: *Concorrência com produtos da China afeta uma em cada quatro empresas industriais brasileiras*, Ano 5, Nº.1, março de 2007

ESTADÃO, *Os percalços da Arezzo no mercado chinês*. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,os-percalcos-da-arezzo-no-mercado-chines,479857,0.html>> Acesso em: 20 mar 2010

Fundação Dom Cabral, *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira*. Julho 2002.

FARO, FÁTIMA; FARO, RICARDO. *Curso de Comércio Exterior* - 2ª Edição 2010, Editora Atlas.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMBRICK, D. C., 1980, "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research" *Academy of Management Review*, vol. 5, nº. 4, p.567-575

ISTOEDINHEIRO, *Arezzo no pé da China*, Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/4049\\_AREZZO+NO+PE+DA+CHINA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/4049_AREZZO+NO+PE+DA+CHINA)> Acesso em: 5 Mar. 2010

KEEDI, Samir. *ABC do Comércio Exterior Abrindo as Primeiras Páginas*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. *Comércio Exterior Competitivo*. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDEIROS, J.B. *Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MDIC. *Balança comercial brasileira bate recordes de importação e exportação*. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5&noticia=9041>>. Acesso em: 30 fev. 2010

MDIC. *Média diária das exportações e importações foi recorde para meses de fevereiro*. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5&noticia=9629>>. Acesso em: 30 fev. 2010

MDIC, *Agenda China, Ações Positivas para as Relações Econômico-comerciais Sino-Brasileiras*, 2008.

MELSOHN, M. *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras*. 2006. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, São Paulo. 2006

MINTZBERG, HENRY, *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry (1978), “*Strategy-Making in Three Modes*”, California Management Review, 16

MARINHO, Mônica Romero; PIRES, Jovelino. *Comércio Exterior Teoria x Prática*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

OMC. *Understanding the WTO: The Organization Members and Observers*.

Disponível em:<[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm)>. Acesso em: 25 abr. 2010

OMC. *International Trade Statistics 2009*. Disponível em:<

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2009\\_e/its09\\_toc\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its09_toc_e.htm)>. Acesso em: 25 abr. 2010

OLIVEIRA, Henrique. *Política Externa Brasileira*. 1 ed. 2008

OLIVEIRA, Henrique, *Brasil-China: trinta anos de uma parceria estratégica*. 2001



PORTER, M., 1980, *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Ltda., trad. 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

Secretaria de Comércio e Serviços , *Oportunidades de negócios em serviços Brasil e China*. Disponível em:  
<[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248291607.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1248291607.pdf)> Acesso em: 15 Abr 2009.

Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, *Perfil de Mercado Setor: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos*. Nov 2009

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves. *A Teoria Geral do Comércio Exterior*. 1. ed. Belo Horizonte: Líder, 2003

VALOR ONLINE, *Importações da China crescem 45%25 no trimestre*, Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/?impresso/brasil/89/6230713/importacoes-da-china-crescem--45%-no-trimestre>> Acesso em: 29 abr. 2010

VAZQUEZ, José Lopes. *Comércio Exterior Brasileiro*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed São Paulo: Atlas, 2009

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. *Internationalization: evolution of a concept*. In: *Journal of General Management*, vol. 14, n. 2, Winter, 1988